

ВІДГУК
офіційного опонента на дисертаційну роботу
Білухи Михайла Анатолійовича
на тему «Стратегічне управління дистрибуцією
інноваційної продукції підприємств»,
яку подано на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 075 Маркетинг

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок із науковою тематикою.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним прискоренням ринкових змін, зумовлених цифровою трансформацією бізнесу, глобалізацією конкурентного середовища та кардинальними зрушеннями у поведінці споживачів. Широке впровадження електронної комерції, омніканальних систем продажу та платформних бізнес-моделей докорінно змінює архітектуру дистрибуційних систем і ставить перед товаровиробниками принципово нові вимоги до швидкості й обґрунтованості управлінських рішень як оперативного, так і стратегічного характеру.

Особливої гостроти ці виклики набувають у сфері управління дистрибуцією інноваційної продукції. На відміну від традиційних товарів, інновації потребують формування попиту «з нуля», нестандартних підходів до ціноутворення, гнучких каналів збуту та систематичного залучення цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей для управління ланцюгами поставок. Водночас стратегічне управління дистрибуцією є ключовим чинником, що визначає, чи потрапить інноваційна продукція до цільового споживача своєчасно та з належним рівнем сервісу, чи так і залишиться на рівні технологічної розробки, не реалізованої в ринкову цінність.

Попри значний науковий доробок у галузі маркетингу та стратегічного менеджменту, існуючі теоретико-методичні підходи не повною мірою відповідають реаліям цифрової економіки та специфіці інноваційних ринків, мілітарного впливу. Зокрема, залишаються недостатньо розробленими: критеріальна база для оцінювання готовності підприємств до поширення

інноваційної продукції; інструментарій вибору й адаптації дистрибуційних стратегій в умовах омніканального середовища; механізми інтеграції логістичних, маркетингових і цифрових компонентів у цілісну систему стратегічного управління дистрибуцією тощо.

Отже, необхідність удосконалення теоретичних і розроблення практичних інструментів стратегічного управління дистрибуцією інноваційної продукції підприємств, спрямованих на забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі, обумовлює актуальність і своєчасність обраної теми дисертаційного дослідження.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка за темою «Стратегічне управління бізнес-моделями підприємств в умовах трансформаційних змін» (реєстраційний номер 0125U004340), де автором удосконалено критеріальну базу для оцінювання готовності до поширення продукції (довідка № 274/1 від 27.02.2026 р.).

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації та висвітлені у 27 публікаціях, мають належний рівень теоретичного й методичного обґрунтування.

Методологічну основу дослідження становлять сучасні концепції маркетингу, стратегічного менеджменту та управління дистрибуцією, теорії інноваційного розвитку, а також системний і комплексний підходи до управління збутовими процесами підприємств. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, кожен з яких використовувався відповідно до конкретних дослідницьких завдань: індукції та дедукції, синтезу, структурно-логічного й ретроспективного аналізу, діалектичної та формальної логіки, контент-аналізу і порівняльного аналізу - при визначенні теоретико-концептуальних засад стратегічного управління дистрибуцією інноваційної продукції; статистичного аналізу, розрахункового та

індексного методів - при дослідженні стану, тенденцій і особливостей інноваційних процесів в Україні та світі; методів порівняння, таксономії, багатофакторного регресійного моделювання, теплових карт, а також мови програмування Python із бібліотеками Pandas, Statsmodels, Matplotlib і Seaborn - при обґрунтуванні вибору й застосуванні економетричних моделей та оптимізації дистрибуційних процесів; системного та комплексного підходів, статистичного й факторного аналізів, коефіцієнтного та індексного методів - при формуванні критеріальної бази оцінювання готовності дистрибуції до поширення інноваційної продукції; економіко-математичного аналізу, методів експертних оцінок, формалізації, кабінетних досліджень і кейс-стаді - при розробленні прикладного інструментарію комплексного оцінювання готовності дистрибуції інноваційної продукції підприємства; статистичного й варіаційного аналізів, ймовірнісного методу, експертного оцінювання, ранжування та бінарного кодування станів - при розробленні науково-методичного підходу до вибору стратегії дистрибуції для поширення інноваційної продукції. Для систематизації та наочного представлення результатів дослідження застосовано табличні й графічні методи. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило методологічну цілісність і внутрішню несуперечливість отриманих результатів.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням офіційних статистичних матеріалів України та наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених, а також апробацією основних положень дисертації на 20 наукових конференціях різних рівнів.

Таким чином, дисертаційне дослідження Білухи М. А. характеризується науковою обґрунтованістю та достовірністю здобутих результатів.

3. Основні наукові результати, одержані автором, їх новизна. Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи та особистий внесок автора полягають у такому:

1. Вперше розроблено науково-методичний підхід до поетапного вибору стратегії дистрибуції інноваційної продукції підприємства, що ґрунтується на

бінарній трикомпонентній моделі, яка інтегрує оцінку готовності маркетингової, логістичної та комерційної складових дистрибуційної системи, враховує рівень ризику та тип ринку за інтенсивністю конкуренції, що дозволяє обґрунтовано й послідовно ідентифікувати оптимальну стратегію збуту відповідно до реального стану підприємства та умов зовнішнього середовища (п.п.3.3).

2. Удосконалено теоретичну базу управління процесами дистрибуції інноваційної продукції в частині обґрунтування інтегрального підходу, що консолідує маркетинговий, логістичний і комерційний виміри дистрибуційної системи в єдину аналітичну конструкцію; на цій основі сформовано визначення інформаційної системи управління дистрибуцією та розкрито її структурно-функціональний зміст (розділ 1, п.1.3 дисертації).

3. Розвинуто аналітичний інструментарій оцінювання та оптимізації дистрибуції інноваційної продукції шляхом обґрунтованого відбору й застосування економетричних моделей, що забезпечують адаптацію збутових процесів до мінливих ринкових умов і підвищують обґрунтованість управлінських рішень (розділ 2).

4. Удосконалено критеріальну базу оцінювання готовності дистрибуційної системи до поширення інноваційної продукції, для чого сформовано систему показників, згрупованих за маркетинговою, логістичною та комерційною складовими зі шкалюванням рівнів кожного з них, що дозволяє виконати комплексне інтегральне оцінювання, ідентифікувати «вузькі місця» у системі поширення інновацій і забезпечити перехід від формальної діагностики до практично обґрунтованого стратегічного вибору (п.3.1).

5. Набули подальшого розвитку наукові підходи до управління дистрибуцією інноваційної продукції в умовах цифрової трансформації, які комплексно враховують інтеграцію маркетингової та комерційної складових за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками: орієнтація на ціннісно-налаштованих споживачів; управління репутацією та аналітика даних із систематизацією результатів за впливом на прогнозування попиту, управління запасами та ланцюгами поставок; застосування цифрових інструментів дистрибуції та

комунікаційних технологій формування попиту (контент-маркетинг, SMM, SEO); впровадження адаптивних стратегій ціноутворення з урахуванням життєвого циклу продукту; використання технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей в управлінні ланцюгами поставок (Розділ 2).

6. Набули подальшого розвитку стратегічні напрями планування та дистрибуції інноваційної продукції підприємств, які паралельно охоплюють ринки B2B та B2C, зосереджені на зростаючому проникненні інтернету та цифровій комерції й передбачають розвиток високотехнологічного виробництва, формування бізнес-кластерів, партнерство з міжнародними компаніями та масштабування інновацій через залучення іноземних інвестицій і міжнародне співробітництво (п.2.2).

7. Набув подальшого розвитку концептуальний підхід до стратегічного управління дистрибуцією інноваційної продукції, що, на відміну від наявних, розглядає його як комплексний підхід, який об'єднує управлінські дії, спрямовані на ефективне поширення товарів, що характеризуються новизною для конкретного суб'єкта господарювання, перебувають на етапі виведення на ринок або початку зростання життєвого циклу та виготовлені вперше або із суттєвими удосконаленнями; при цьому підхід передбачає проактивну взаємодію маркетингової, логістичної та комерційної діяльності й поєднання інтегративного, системного, динамічного й оптимізаційного підходів з орієнтацією на специфіку інноваційної продукції (Розділ 3)

Наведені у дисертації положення наукової новизни, висновки та рекомендації характеризуються належним рівнем обґрунтованості, що підтверджується опрацюванням значного масиву фундаментальних наукових праць, використанням статистичних даних та достатнім рівнем апробації й оприлюднення результатів дослідження.

4. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання. Одержані автором результати дослідження та практичні рекомендації формують вагоме теоретико-методичне підґрунтя для стратегічного управління дистрибуцією інноваційної продукції підприємств.

Особливу практичну цінність мають такі наукові результати: розроблений науково-методичний підхід до обґрунтованого поетапного вибору стратегії дистрибуції інноваційної продукції підприємства на основі бінарної трикомпонентної моделі; удосконалений аналітичний інструментарій управління дистрибуцією інноваційної продукції, який передбачає обґрунтований вибір і застосування економетричних моделей для її оптимізації та адаптації до динамічних ринкових умов; удосконалена критеріальна база оцінювання готовності системи дистрибуції до поширення інноваційної продукції, що охоплює маркетингову, логістичну та комерційну складові з деталізацією відповідних показників за кожним напрямом оцінювання.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (довідка № 123-10/25 від 31.10.2025 р.), Філіп Морріс Сейлз Енд Дистриб'юшн (довідка №154- 12 від 01.12.2025 р.), ТОВ «САНДОРА» (довідка № 56/11-25 від 27.11.2025 р.), ТОВ «ПК «ПОЖМАШИНА»» (довідка № ВП ПСТ 26/191 від 19.01.2026 р.), а також у навчальному процесі Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка Міністерства освіти і науки України (акт № 787/1 від 31.03.2026 р.).

5. Дискусійні положення та зауваження до роботи. У цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її актуальність, наукову новизну, теоретичну та практичну значущість, слід відзначити наявність окремих положень дискусійного характеру, які потребують додаткового обґрунтування або уточнення та можуть стати предметом наукової дискусії під час прилюдного захисту дисертації, зокрема:

1. У дисертаційній роботі автором ґрунтовно проаналізовано еволюцію категорії «дистрибуція» та суміжних понять, зокрема «маркетингова політика розподілу» і «канали збуту». Водночас у межах стратегічного підходу доцільним видається більш чітке концептуальне розмежування зазначених категорій, оскільки в окремих фрагментах дослідження вони використовуються як взаємозамінні. Таке уточнення сприяло б посиленню логічної цілісності

авторської концепції стратегічного управління дистрибуцією інноваційної продукції (п.1.1).

2. У дисертації (п.1.2) ґрунтовно досліджено роль цифрових технологій, систем аналітики даних та рішень на основі штучного інтелекту в управлінні дистрибуцією, зокрема Oracle SCM, SAP IBP, CRM-, WMS- і TMS-систем. Разом із тим, практична цінність роботи могла б бути додатково посилена шляхом розширення рекомендацій щодо адаптації таких технологій для підприємств малого та середнього бізнесу, які через обмежені фінансові та кадрові ресурси не завжди мають можливість впроваджувати масштабні інтегровані цифрові платформи.

3. Автор розкриває сутність інноваційної продукції переважно крізь призму нормативно-правового підходу (зокрема Закон України «Про інноваційну діяльність») та специфіки її дистрибуції в умовах цифрової трансформації. Разом із тим, для поглиблення прикладної значущості дослідження доцільно було б диференціювати стратегічні підходи до дистрибуції залежно від типу інновацій (радикальні, вдосконалюючі, технологічні, маркетингові тощо), оскільки рівень ринкової невизначеності, вимоги до логістичного забезпечення та характер формування попиту для таких продуктів суттєво відрізняються (стор. 43).

4. Позитивно оцінюючи використання автором ймовірнісного підходу при оцінюванні ризику дистрибуції за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями, варто відзначити, що методичний апарат дослідження потребував би більш детального пояснення механізму формування значень імовірностей (p_i). З огляду на те, що саме ці параметри мають визначальний вплив на підсумкові значення коефіцієнта варіації (K_p), доцільним було б чіткіше обґрунтувати джерела їх визначення та процедуру експертного оцінювання (стор.211 -231).

5. У роботі здійснено комплексний аналіз інноваційного розвитку України та світових тенденцій функціонування ринків інноваційної продукції, а також запропоновано авторський науково-методичний підхід вибору стратегії

дистрибуції на основі бінарної трикомпонентної моделі. Водночас апробація підходу переважно здійснюється на прикладі внутрішнього ринку України та діяльності ПрАТ «МХП». У зв'язку з цим доцільним було б посилити аргументацію щодо можливостей адаптації запропонованої моделі універсальності бінарної моделі до міжнародних каналів дистрибуції, зокрема в умовах експортної діяльності та функціонування глобальних логістичних ланцюгів (стор 231 - 237).

6. Автор використовує індекс Херфіндаля–Хіршмана для визначення рівня концентрації ринку та подальшого обґрунтування стратегій дистрибуції. Проте розрахунок здійснено для загального ринку м'яса птиці, тоді як окремі інноваційні продукти підприємства (наприклад снєків NAMMI чи готових страв LaStrava) можуть функціонувати у значно вузьких і більш спеціалізованих конкурентних сегментах. Урахування специфіки саме цільового інноваційного сегмента дозволило б підвищити точність стратегічного позиціонування в межах запропонованої матричної моделі (п.2.3).

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний та рекомендаційний характер, не знижують загального високого наукового рівня дисертаційної роботи та не впливають на її теоретичну і практичну цінність, однак можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

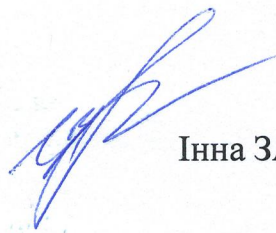
6. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз наукових публікацій, у яких відображено основні результати дисертаційного дослідження Білухи М.А., дає підстави констатувати дотримання автором принципів академічної доброчесності. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження.

У дисертації належним чином оформлено посилання на використані наукові джерела, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, авторські концепції та інші інформаційні ресурси у всіх випадках запозичення наукових положень, ідей, тверджень та аналітичних даних. Робота відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері авторського права та суміжних прав.

Зміст дисертаційного дослідження свідчить про прагнення автора до забезпечення достовірності, об'єктивності та наукової коректності отриманих результатів, обґрунтованого використання методичного інструментарію, а також належного опрацювання й інтерпретації інформаційної бази дослідження.

7. Загальні висновки і оцінка дисертації. Аналіз дисертації, анотацій та опублікованих праць дозволяє зробити висновок про те, що дослідження Білухи Михайла Анатолійовича «Стратегічне управління дистрибуцією інноваційної продукції підприємств» є самостійним, завершеним дослідженням, яке має наукову новизну, теоретичне і практичне значення. Вважаємо, що дисертація заслуговує на позитивну оцінку, відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами), а її автор, Білуха Михайло Анатолійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 Маркетинг галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:
 доктор економічних наук, професор
 директор Луганської філії
 Державної установи «Інститут
 економіко-правових досліджень
 ім. В.К. Макутова
 Національної академії наук України»



Інна ЗАБЛОДСЬКА

